

Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

http://www.siats.co.uk/jhdesr/

Vol: 5, No: 4, 2019 - العدد 4، المجلد 5، أكتوبر 2019م



e-ISSN 2462-1730

المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية:

(جمع وتحليل المعلومات– تحديد الاحتياجات التدريبية – تخطيط وتصميم برامج التدريب – تنفيذ البرامج التدريبية – تقويم البرامج التدريبية)

THE TRAINING PROCESS IN ACCORDANCE WITH THE SCIENTIFIC METHODOLOGY

حمد بن سعيد بن سليمان الرحبي

Oman99433@gmail.com

جامعة الملايا– اكاديمية الدراسات الاسلامية قسم الدعوة والتنمية البشرية

اشراف

د. فخر الأدب بن عبدالقادر

د.اشرف محمد زيدان

Received 20/7/2019 - Accepted 21/9/2019 - Available online 15/10/2019

This study dealt with the basic stages of the training process in accordance with the scientific methodology. The problem of the study was the presence of indicators of low levels of training in some institutions due to a number of reasons, the most important of which is not to apply the basic training stages properly according to sound scientific methodology, especially when planning and designing training programs, The study aimed to clarify the concept of training and its importance and types and to clarify the basic stages of the training process according to the scientific methodology, in addition to the preparation of the researcher outline the steps of training according to the scientific methodology. As a result of the nature of the

objectives sought by this study the researcher relied on descriptive approach that fits this study in addition to the cognitive approach In the collection of data and information related to the phenomenon in order to describe and investigate their manifestations and their different relations. The results of the study indicated that the training is an integrated system in terms of inputs, processes and outputs and is also integrated with the administrative and organizational activities and systems within the organization in order to reach the organization's progress and progress. In addition, the researcher concluded that the training is an administrative and technical process The researcher concluded that the training process is a basic and continuous process that can not be abandoned at any stage in the life of the organization. It is a continuous process of improvement and improvement for the organization and its members.

Finally, the researcher recommends a number of recommendations To sensitize the training departments to the importance of applying the scientific methodology to the stages of the training process and to take care of the process of identifying the training needs as one of the most important training stages on the basis of which the training programs are being built, as well as focusing on modern methods in implementing the training programs. The process of evaluation of the training process, which begins in the planning phase of the training program and the study of feedback to develop and improve and achieve the objectives of the planned training.

Keywords: training process, training needs, training evaluation, training programs

الملخص :

تناولت هذه الدراسة المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في وجود مؤشرات تدني مستويات التدريب في بعض المؤسسات؛ وذلك لعدة أسباب أهمها عدم تطبيق مراحل التدريب الأساسية بشكل صحيح وفق المنهجية العلمية السليمة خاصة عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه وتوضيح المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية، إضاقة إلى اعداد الباحث مخطط يوضح خطوات التدريب وفق المنهجية العلمية. ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعرفي المكتبي في جمع البيانات

والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل وصفها واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة.وأشارت النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة بأن التدريب هو نظام متكامل في حد ذاته من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات وأيضا متكامل مع الانشطة والانظمة الإدارية و التنظيمة داخل المنظمة بهدف الوصول الى رقي المنظمة وتقدمها، إضافة الى ذلك توصل الباحث أن التدريب هو عملية إدارية وفنية تحتاج إلى خبرات ومهارات فنية وإدارية في مختلف مراحل التدريب، كما توصل الباحث إلى أن عملية التدريب تعتبر عملية اساسية ومستمرة حيث لا يمكن التخلي عنها في أي مرحلة من مراحل عمر المنظمة، وإنما هي عملية مستمرة للتطوير والتحسين للمنظمة وأفرادها.

واخيرا يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهما: توعية إدارات التدريب بأهمية تطبيق المنهجية العلمية لمراحل عملية التدريب والاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها من أهم المراحل التدريبية التي على أساسها يتم بناء البرامج التدريبية وكذلك التركيز على الأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وعدم الاقتصار على الاساليب التقليدية و الأهتمام ايضا بعملية تقويم عملية التدريب التي تبدأ في مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي ودراسة التغذية الراجعة بهدف التطوير والتحسين وتحقيق الاهداف المخطط لها من التدريب.

الكلمات المفتاحية: عملية التدريب، الاحتياجات التدريبية، تقويم التدريب ،برامج التدريب

المقدمة:

تحتل قضية التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية حتى أصبح واضحا أن التدريب بدأ يتشكل علما اجتماعيا جديدا له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق، والمفاهيم، والنظريات، وهدفه متمثل في تنمية قدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية؛ وهذا يتحقق من خلال برامج التدريب التي يتم بنائها على منهجية علمية صحيحة قائمة على سد فجوة الاحتياجات التدريبية الفعلية للافرد وتنمية المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهام أعمالهم المنوطة بهم، مما يساهم في بناء الثقة، والكفاءة الادارية، والقدرة على الانتاجية، والتنافسية لأفراد المنظمة في ظل التسارع المعرفي، والتقني الذي يشهده العالم.

1- همية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في كون التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة؛ ويكون عضواً منتجا في منظمته ومجتمعه في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد نحو الجودة وإتقان العمل. ونتيجة للتعيرات والتطورات والمستحداث العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية ، فقد اصبح التدريب المخطط لتنمية العاملين في مختلف المجالات هو الاساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة والتنمية الشاملة، فكما هو معلوم بأن الحاجة إلى التدريب تزداد يوما بعد يوم خاصة في الدول النامية ومن بينها الدول العربية وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوى العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى.

2- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على مفهوم التدريب واهميته وفوائده.

ب- التعرف على المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

ت- تصميم مخطط مقترح من الباحث يوضح المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

1- أسباب اختيار الموضوع:

أولا: الاسباب الموضوعية.

أ- قلة وعي القائمين على التدريب في الكثير من المنظمات حول ماهية مراحل التدريب الاساسية وفق المنهجية العلمية وكيفية تطبيقها على بشكل صحيح في هذه المنظمات.

ب- شكوى الكثير من المتدربين بأن البرامج التدريبية التي تقدم لهم لا تلبي احتياجاتهم التدريبية الفعلية في واقع عمل منظماتهم، وبالتالي لا تحقق الاهداف المخطط لها سواء على الفرد أو المنظمة.

ت- يعتبر التدريب هو أحد الاساليب الحديثة للتطوير والتغيير التنظيمي؛لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الادارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الادارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والابداع.

ث- لكي يحقق التدريب أهدافه يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد اداري مخطط هادف إلى تحقيق احداث تغيرات وتطورات في المعارف والمهارات وسلوك العاملين؛ لمساعدتهم على اكتساب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم الحالية والمستقبلية ويساهم في تقدمهم وتقدم المنظمة التي يعملون بها.

ثانيا: الأسباب الذاتية.

أ- جاءت هذه الدراسة بناء على توصيات العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تؤكد على أهمية أجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتدريب بشكل عام، وباستراتيجيات اعداد البرامج التدريبية ومراحل العملية التدريبية وفق منهجية صحيحة قائمة على أسس علمية بشكل خاص؛ وهو ما ستتناوله الدراسة الحالية.

ب- تسعى هذه الدراسة الخروج بنتائج وتوصيات تعين قيادات المنظمات وإدارات التدريب على استشعار أهمية التدريب والدور الهام الذي في كونه أحد الاتجاهات الحديثة في علم الادارة والذي سيساهم بلا شك في تطوير قدرات المنظمة البشرية والمادية وزيادة الانتاجية والتنافسية.

2- مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في تدني مستويات التدريب في أغلب المنظمات وذلك لعدة أسباب اهمها عدم تطبيق مراحل التدريب الاساسية بشكل صحيح ووفق منهجية علمية سليمة عند اعداد وتصميم البرامج التدريبية.

اسئلة الدراسة:

أ- ما المقصود بالتدريب وما أهميته وفوائده وأنواعه؟

ب- ما هي المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية؟

3- منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج المكتبي المعرفي والمنهج الوصفي، ولا يتوقف المنهج المكتبي المعرفي المكتبي والمنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من

أجل وصف الظاهرة واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة فحسب، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

4– حدود الدراسة:

تناولت في هذه الدراسة التعرف على مفهوم التدريب واهميته وفوائده وانواعه والمراحل الأساسية التي يجب أن تتبع عند تصميم برامج التدريب في المنظمات، واقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية

– الحدود الموضوعية: المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

عليه سيتم عرض محاور هذه الدراسة بشئ من التفصيل، من خلال إطار نظري يمثل نقطة الانطلاقة ودليلاً يمكن الاسترشاد به من قبل المنظمات عند القيام بإعداد وتصميم مختلف برامج التدريب.

اولا: تعريف التدريب.

تتنوع تعاريف ومفاهيم التدريب بتنوع المقاصد والاهداف والاغراض ولكن يبقى أن هناك أطرا عامة لمفهوم التدريب وفي هذا المجال سوف نذكر عدد من التعاريف المتعلقة بالتدريب من بينها

- "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لأكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها المتدرب من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبه لإتقان العمل"**(1)** .
- " عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته أو استعمال تقنية جديدة وحديثة أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل"**(2)**.

- " تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد المعرفة أو المهارة أو القدرة أو الافكار أو الآراء لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"**(3)**.

[1] – عطا الله محمد الشرعة،إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2013، ص18.

[2] – السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ،2001 ،ص52.

[3] – علي محمد عبدالوهاب ، إدارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس،1975م ،ص245.

وكذلك من خلال التعريفات السابقة التي تم عرضها لمفهوم التدريب يمكن للباحث أن يقدم تعريفا خاصا على النحو التالي: " أن التدريب هو نشاط منظم ومخطط له مبني على أسس وقواعد علمية تهدف الى اكساب معرفة أو مهارة أو اتجاه بهدف رفع كفاءة الفرد للقيام بالاعمال الموكله إليه بشكل صحيح".

ثانيا: أهداف التدريب.

يمكن تلخيص أهداف التدريب في ثلاث اهداف رئيسية وهي[(4)] :

أ- الاهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الانتاجية وتخفيض الفاقد والضائع وزيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية وزيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي .

ب- الاهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

ت- الاهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

ثالثا فوائد التدريب.

يعتبر التدريب من المداخل الرئيسة لزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الميزة التنافسية، ورفع الكفاءة الانتاجية من خلال تنمية الكفاءات البشرية، وإعداد الكادر الوظيفي الكفء، والمؤهل والقادر على تحقيق أهداف المنظمة وبذلك؛ فإن للتدريب فوائد عديدة منها[(5)]:

1) يعتبر التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

---

[4] – علي السلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب ،القاهرة ،2001، ص253.

[5] – السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، مرجع سابق ،ص55.

2) يساعد التدريب على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات للعاملين بما يتفق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة وبالتالي له دور كبير في تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة أصلا لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

3) يساعد التدريب على تحليل نقاط القوة، والضعف في أداء، وسلوك العاملين الحالي، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول الى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية[6].

رابعا:المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

يعتبر التدريب منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الانتاجية للعاملين، فالتدريب يمكن اعتباره نظام مفتوح متكامل بعناصره وخصائصه المعروفه[7]، ويمر التدريب بمجموعة من المراحل والخطوات الاساسية وهي:

1- جمع وتحليل المعلومات.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- تخطيط وتصميم برامج التدريب.

4- تنفيذ البرامج التدريبية.

5- تقويم برامج التدريب.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات.

تتبوأ البيانات والمعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والتي يترتب عليها تقدير نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه ومدة البرنامج وأهدافه والتي بدورها (البيانات والمعلومات)تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات من الاستعانه بها [8]، وهناك عدة طرق لجمع المعلومات والبيانات وهي: (المقابلة الشخصية ،

[6] – عطا الله محمد الشرعة،إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص21.

[7] – كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان،1997،ص164

[8] – أحمد الخطيب ، التدريب الفعال،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،اربد الاردن،2006،ص69.

الملاحظة، الاختبارات، الاستبانة، تحليل المشكلات، دراسة السجلات والتقارير، تقويم الأداء، قوائم الاحتياجات، آراء العاملين، الاستشاريون).

وتعتبر عملية جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية ،ويمكن الحصول أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات عن طريق [9]:

- **معلومات عن التنظيم الاداري (تحليل الهيكل التنظيمي)** مثل: استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة أو تعديل واجبات ومسؤليات وظائف (تغير الوصف الوظيفي) أو تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف استحداث أو إلغاء تقسيمات تنظيمية جديدة وغيرها.
- **معلومات عن الافراد** مثل: عدم توافق الوجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف أو اختلافات مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف أو اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الانماط المستهدفة التي ترتضيها الادارة أو اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التخطيط للتدريب ،فلا يمكن أن نتصور أن نعد برنامجا تدريبيا قبل الإجابة على السؤال التالي: لماذا نعد هذا البرنامج؟ فالاحتياجات التدريبية تكشف لنا الاجابة عن هذا السؤال، وتضع لنا الرؤية لإعداد البرامج التدريبية التي تحقق العائد من العملية التدريبية[10].

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " جملة من التغيرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الافراد ، بقصد تطوير ادائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج [11]، ويمكن القول عن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور أو عجز في الأداء ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

---

[9] عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويم اداء الافراد ، مرجع سابق ،ص96.

[10] – أحمد بن حمد الصبحي ،تصور مقترح لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة اللسلطان قابوس ،كلية التربية ، مسقط، سلطنة عمان ،2010م، ص 27.

[11] – السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2001م، ص23

القصور أو العجز في الأداء= الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في البرامج التدريبية.

أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية منظومة فرعية من النظام التدريبي وتعمل هذه المنظومة على تحليل المدخلات المختلفة التي يمكن أن تساهم في التأثير على النتائج والأداء ويشتمل تحليل الاحتياجات التدريبية على ثلاثة عناصر وهي:

أولا: تحليل المنظمة.

ويشتمل على أربعة جوانب رئيسة هي**(12):**

1) دراسة الاهداف الحالية للمنظمة.
2) تحليل الهيكل التنظيمي.
3) تحليل المناخ التنظيمي.
4) تحليل مؤشرات الكفاءة.

ثانياً: تحليل الوظيفة.

يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لآدائها بشكل كفء وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لآدائها معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب ،وتحليل الوظيفة يتضمن ثلاثة أساليب**(13):**

أ- وصف الوظائف والاعمال.

---

[12]- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011م ، ص 106.

[13] - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ،ص 460.

ب – إعادة التنظيم.

ج – معدلات الأداء.

ثالثا: تحليل الافراد.

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية ، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة **(14)**، ويمكن أن يتناول تحليل الافراد دراسة كل من:

أ) أراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم.

ب) أراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل.

ت) مؤشرات الأداء للأفراد.

ث) تحليل نمط السلوك.

المطلب الثالث: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم البرامج التدريبية التي تفي هذه الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد اهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أوميزانية التدريب**(15)**.

---

[14] – كامل بربر،إدارة الموارد البشريةوكفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،بيروت،1997 ،ص 165.

[15] – أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص339.

1- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها [16].

2- **محتوى التدريب:** إن محتوى البرامج تحدده الاهداف الموضوعة للبرنامج التدريبي والمحتوى له أثر كبير في نجاح البرنامج ، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لأحتياجات المؤسسة وان يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين [17].

3- **أساليب التدريب:** هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الاساليب ما يلي:

أ- **المحاضرات:** أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية ايضا ، إن نجاح هذا الاسلوب لا يتوقف على نوعية المحاضر أو المدرب وإنما على عدد الافراد في الفصل ويحتاج هذا النوع من الأساسيب إلى توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع[18].

ب- **المؤتمرات والندوات أو حلقات العمل:** وهي من الاساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة [19] .

ت- **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة واجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية[20].

---

[16] – خالد عبدالرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق ، ص236.

[17] – علي محمد ربابعه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص57.

[18] – محمد توفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية ،1995م ، ص108.

[19] – علي سلمى ،إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق،ص372.

[20] – صلاح عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)،مرجع سابق، ص224.

ث–**تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، بحيث يقوم أحد المتدربين بالقيام بدور الحالة المعروضة للبحث ثم يتم مناقشة الافكار والتعليق عليها من قبل المدرب والمتدربين بما يحقق أهداف التدريب **(21).**

ج– **أسلوب الحساسية:** يعد هذا الاسلوب من الاساليب التي تستخدم في تعديل السلوك وبموجبه يتم تنظيم لقاءات دزورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقويمالسلوك نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال تلك الفترة المحددة**(22).**

ح– **المناقشات:** يقوم المتدربين في هذه الطريقة بمناقشة وابداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها ويقوم المتدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة**(23).**

خ– **دراسة الحالات:** يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من خلال المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقويمالبدائل المختلفة**(24).**

د– **نمذجة السلوك:**وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض المتدربين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية. **(25)** .

ذ– **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويدعو المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للافكار والآراء من قبل المتدربين ومناقشتها مع المدرب للخروج بأفكار محددة**(26).**

---

[21] – كامل بربر،ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،مرجع سابق ،ص 172.

[22] – عمر وصفي عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،مرجع سابق ، ص 468.

[23] – صلاح الدين عبدالباقي،إدارة الافراد، مرجع سابق،ص 281.

[24] – عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويمأداء الافراد، مرجع سابق ، ص120.

[25] – أمين الساعاتي ،إدارة الموارد البشرية ، من النظرية إلى التطبيق،دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص166.

[26] – عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويمأداء الافراد، مرجع سابق ، ص121.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة وباختلاف المستوى الوظيفي والمعرفي للمتدربين الذي يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى.

4- **المساعدات التدريبية:** تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا وذلك في جعل التدريب مثيرا ومرنا ومتحركا وممتعا ، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات، ومن أهم المساعدات هي الوسائل السمعية والبصرية **[27].**

5- اختيار أو تحديد المتدربين:

أ- **اختيار المدربين:** المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وذلك ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار هيئة التدريب لأنه هو من أهم محاور العملية التدريبية ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي**[28] :**

- أسلوب التدريب.
- المادة التدريبية .
- لوسيلة التدريبية المراد استخدامها.
- نوعية المتدربين.

ب- **اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوعا معينا من العاملين وهذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة التدريب أن تحدد نوع المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية **[29].**

6- **ميزانية التدريب:** يعتبر وضع ميزانية التدريب من الأمور المهمة التي يستفيد منها مشرفو التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرامج التدريب ويؤثر هذا في اتخاذ القرار البدء في التدريب من عدمه **[30].**

---

27 – أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص346.

28 – علي محمد ربابعه،ادارة الموارد البشرية،دار النشر والتوزيع،عمان ، الاردن،2003م،ص61.

29 – خالد عبدالرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق ، ص320.

30 – احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق،ص248.

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع ، حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة ؛ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو ايجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم[31].

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كان يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني التخصصي قي المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات رئيسة على النحو الآتي[32].

1. **إعداد محتوى البرنامج التدريبي:** يتم في هذه المرحلة إعداد المحتوى التدريبي حسب الأهداف التعليمية أو التدريبية المخطط لها.
2. **اختيار طرق ووسائل تنفيذ البرنامج التدريبي:** يتم اختيار طرق ووسائل البرنامج التدريبي حسب طبيعة المحتوى التعليمي للبرنامج وخصائص المتدربين التعليمية والاجتماعية.
3. **تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وتقويمه:** يعد تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج عاملا هاما في نجاح البرنامج التدريبي ، إذ يجب اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ البرنامج وذلك لضمان حضور المتدربين بما لا يتعارض مع تنفيذ البرنامج مع نشاطات آخري.

المطلب الخامس: تقويم البرامج التدريبية.

[31] – عمار بن عيشي،اتجاهات التدريب وتقويمأداء الافراد،مرجع سابق ،ص125.

[32] – يحي بن سعيد الحسني،فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك، كلية التربية ،اربد، الاردن،2012م،ص24.

يعتبر التقويم جزءا متمما لعملية التدريب وهي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية وذلك لأن مسئولي وخبراء تنمية الموارد البشرية والتدريب في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام[33].

أولاً: تقويم التدريب.

ويعرف بأنه " الاجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المحدده وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"(34).ويشتمل تقويم التدريب على المجالات التالية[35]:

أ- **البرنامج التدريبي:** تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءته ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم البرنامج من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

- **تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها ومدى ملاءمه الأساليب والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.
- **تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:** للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له.
- **تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:** للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه المعارف والمهارات والاتجاهات مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج ومدى فاعليته.
- **تقويم عائد التدريب:** من حيث قياس كفاءة وفعالية التدريب وقياس إنتاجية التدريب من خلال معرفة هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف.

---

33 – عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقويماداء الافراد، مرجع سابق ، ص 130.

34 – مؤيد سعيد السالم،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2009م ، ص140.

35 – حسن أحمد الطعاني،التدريب مفهومه وفعاليته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الاردن ،2002م ، ص 78.

ب- **المتدربي**

ن: تهدف عملية تقويم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي ،كما تعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانات المادية وأوراق العمل وغيرها عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة حيث صمم البرنامج في ضوئها.

ت- **المدربين**

: تهدف عملية تقويم المدربين لتأكد من امتلاكهم المهارات والكفايات التدريبية ورفدهم بالمهارات التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها.

ثانيا: مستويات عملية تقويم البرامج التدريبية.

إن عملية تقويم التدريب تعتمد على إطار فكري يسعى إلى تحليل أربعة أنواع من نتائج التدريب تمثل مجمل العائد التدريبي ويمكن ان نجملها على النحو التالي **[36].**

1- **المستوى الأول (ردود الفعل):** يسعى من خلاله إلى التأكد من مدى رضا المتدربين عن البرنامج الذي انتظموا فيه ، أي أنه يسعى إلى التثبت مما يصدرونه من ردود فعل لقياس مستوى رضاهم عن البرنامج التدريبي ويشتمل على موضوعات مثل مستوى البرنامج ، اساليب الشرح ، قدرات ونمط المدرب ، جودة البيئة التدريبية ، مدى تحقق الاهداف التدريبية ، توصيات لتحسين البرنامج وغيرها.
2- **المستوى الثاني (التعلم المكتسب):** يعمل على قياس مستوى التعلم وذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي تقيس مستوى تعلم المتدربين سواء كان ذلك بالاختبارات أو التطبيق العملي الذي يسعى من خلالها المدرب إلى قياس مستواهم وقدرتهم في استيعاب ما قدم لهم طوال فترة البرنامج التدريبي.
3- **المستوى الثالث (التغير في سلوك الأفراد):** يقيس هذا المستوى مدى انتقال أثر التدريب على الفرد والمنظمة ، ويجري هذا النوع من التقويم في الميدان ، أي في موقع العمل ويتم من خلال اجراء تحليل لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب لربط التغيرات ببرنامج التدريب.

---

[36] – يحي بن سعيد الحسني ، فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان، مرجع سابق ،ص 26.

4- **المستوى الرابع(التغير في أداء المنظمة):** وهو المستوى الذي يقيس التغير الكلي أو العام الذي يطرا على اتجاهات المؤسسة وسلوكها بتأثير من التغير الذي يطرأ على السلوك الفردي للمتدربين ويتطلب التدريب تقويما متصلا ومستمرا بدءا من التخطيط والتنفيذ وتقويم النتائج ومتابعة أثرها وتقدير ما بذل لتطوير الأداء داخل المنظمة ، وفي هذا المستوى يتم قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل تخفيض معدل دوران العمل ، تخفيض التكاليف ، تخفيض معدل التظلمات،زيادة كمية وجودة الانتاج وغيرها.

الخلاصة:

بينت هذه الدراسة مفهوم التدريب وأهدافه وفوائده ، بالاضافة إلى بيان المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية وهي (جمع وتحليل المعلومات،تحديد الاحتياجات التدريبية ، تخطيط وتصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب ، تقويم برامج التدريب) وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التدريب نظام متكامل: فهو نظام متكامل من ناحيتين، الأولى أنه متكامل في المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يجب ان تتكامل وتتفاعل العمليات المكونة للتدريب وهي: (جمع وتحليل المعلومات،تحديد الاحتياجات التدريبية ، تخطيط وتصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب ، تقويم برامج التدريب) بشكل علمي صحيح، فأي خلل في هذه العمليات سيؤدي بلا شك إلى خلل في العملية التدريبية وعدم تحقيق أهداف التدريب بشكل كامل، أما الناحية الثانية من التكامل هو أن يتكامل نظام التدريب مع الانشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويتكامل مع الانظمة الادارية والتنظيمية الأخرى مثل المالية والانتاجية والتسويقية وغيرها التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة.
- التدريب عملية إدارية وفنية: تحتاج عملية التدريب إلى خبرات ومهارات فنية وإدارية من جانب القائمين والمسؤلين عنها؛ فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات والخطط والموارد المالية والبشرية وغيرها وتنسيق الجهود والمتابعة المستمرة للنتائج. أما من الناحية الفنية فلا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة فجوة الأداء وتحديد المواد التعليمية والعلمية والتدريبية واختيار أساليب التدريب المناسبة للمتدربيين وتقييم عملية التدريب بشكل مستمر لتلافي أي انحرافات قد تحدث في مسار عملية التدريب.

- التدريب وظيفة أساسية ومستمرة: فالتدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حلا بديلا يمكن للإدارة اللجوء إليه في أي وقت أو أي ظرف؛ وإنما هو نشاط محدد له أسسه وقوانينه ووظائفه وشروطه، والتدريب ليس متعلق بالفرد فقط ولكنه عملية تكاملية تشمل المؤسسة بأكملها وخططها المستقبلية ؛ لذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفية أساسية ومستمرة طول حياة المؤسسة ، كما يجب ان ينظر إليه الأفراد على أنه جزء مهم من عمله لتطوير قدراته وامكانياته في المنظمة.

التوصيات:

وتأسيا على ما تقدم من نتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها:

- توعية إدارات التدريب بأهمية تطبيق المهنجية العلمية لعملية التدريب وفق المراحل المختلفة من بداية التخطيط للبرنامج مرورا بالتنفيذ وانتهاء بتقييم البرنامج التدريبي؛ حتى يحقق التدريب أهدافه المخطط لها بنجاح وفعالية.
- الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية،حيث تعتبر من أهم المراحل التدريبية التي على أساسها يتم بناء البرامج التدريبية ويتوفق عليها نجاح البرنامج من عدم ؛لذا يجب الاهتمام باتباع الاساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التد ريبية التي تحدد وتكشف فجوة الاداء عند الموظف وكيفية سد هذه الفجوة بالربامج التدريبية التي تلامس احتياجاته واحتياجات الوظيفة والمنظمة التي يعمل بها.
- التركيز على الاساليب الحديثة عند تنفيذ البرامج التدريبية وعدم الاقتصار على اسلوب المحاضرة أو المناقشة فقط؛ وإنما يجب تنويع اساليب التنفيذ بما يتوافق مع مستوى وحجم الفئة المستهدفة وبما يحقق أهداف البرنامج وتدعيم ذلك بالوسائط والادوات التكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بعملية تقويم العائد التدريبي ودراسة التغذية الراجعة للبرنامج المنفذ؛ وهذه الخطوة يجب أن تبدأ من المراحل الاولى لعملية تخطيط واعداد البرنامج ولا تقتصر عند نهاية الربنامج فقط ؛ كما يجب البحث عن الطرق والآليات المناسبة لكيفية تقويم أثر البرنامج التدريبي الذي خضع له المتدرب في واقع عمل المتدرب في المنظمة، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات المتقدمة التي يتم تطبيقها في الدول المتقدمة والمنظمات الرائدة في العالم.
- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية التي تؤطر المنهجية العلمية لعملية التدريب وتساهم في تقدمها وتطورها ونضجها وفق نماذج وأساليب حديثة ومتقدمة.

المراجع العربية:

1- عطا الله محمد الشرعة،إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2013، ص18.

2- السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ،2001 ،ص52.

3- علي محمد عبدالوهاب ، إدارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس،1975م ،ص245.

4- علي السلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب ،القاهرة ،2001، ص253.

5- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان،1997،ص164

6- أحمد الخطيب ، التدريب الفعال،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،اربد الاردن،2006،ص69.

7- أحمد بن حمد الصبحي ،تصور مقترح لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة اللسطان قابوس ،كلية التربية ، مسقط، سلطنة عمان ،2010م، ص 27.

8- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2001م، ص

9- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011م ، ص 106.

10- كامل بربر،إدارة الموارد البشريةوكفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،بيروت،1997 ،ص 165.

11- محمد توفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية ،1995م ، ص108.

12- أمين الساعاتي ،إدارة الموارد البشرية ، من النظرية إلى التطبيق،دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص166.

13- علي محمد ربابعه،ادارة الموارد البشرية،دار النشر والتوزيع،عمان ، الاردن،2003م،ص61.

14- يحي بن سعيد الحسني،فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك، كلية التربية ،اربد، الاردن،2012م،ص24.

15- مؤيد سعيد السالم،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2009م ، ص140.

16- حسن أحمد الطعاني،التدريب مفهومه وفعاليته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الاردن ،2002م ، ص 78.

المراجع الاجنبية:

– Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London BusinessSchool.

– Anand, M. Sahay, B. & Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies". The Journal for Decision Makers. (30)2. 11-25.

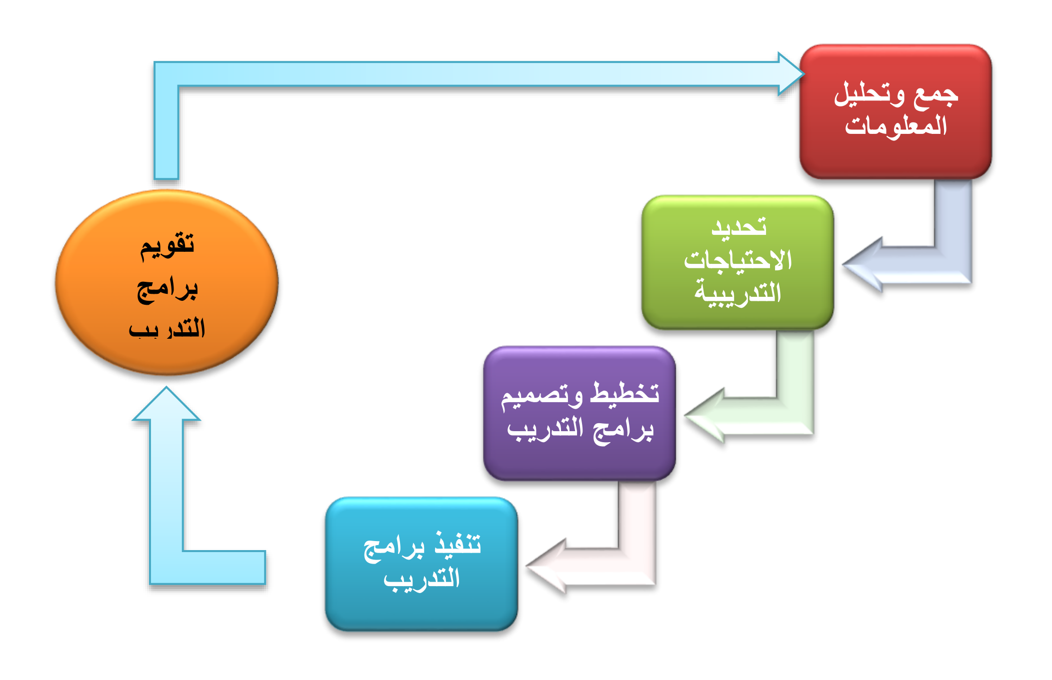
– Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance A Case Study of HFC Bank. UN published Thesis. Ashesi University College.

– Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training ProgramsLessons from the Job Training Partnership Act". Public Finance and Management. (4)3. 24-43.

– Bodimer, J. (2010). "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor. (USDOL) (2000) Core and Customer Satisfaction Performance Measures for the Workforce Investment System". Training and Employment Guidance Letter. (1). 7-99.

ملحق رقم ([37]) : مخطط يوضح خطوات مراحل عملية التدريب وفق المنهجية العلمية

[37] مخطط مقترح من الباحث يوضح الخطوات الصحيح لمراحل عملية التدريب وفق المنهجية العلمية.


جمع وتحليل المعلومات
تحديد الاحتياجات التدريبية
تخطيط وتصميم برامج التدريب
تنفيذ برامج التدريب
تقويم برامج التدر يب


جمع وتحليل المعلومات
• معلومات عن المنظمة
• معلومات عن الأفراد
تحديد الاحتياجات التدريبية
• تحليل المنظمة
• تحليل الوظيفة
• تحليل الأفراد
تخطيط وتصميم برامج التدريب
•تحديد الاهداف والمحتوى
•تحديد اسليب ومساعدات التدريب
•تحديد الفئة المستهدفة وميزانية التدريب.
تنفيذ برامج التدريب
•إعداد المحتوى
•اختيار طرق ووسائل تنفيذ البرنامج.
•اعداد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
تقييم برامج التدريب
•مستوى ردة الفعل
•مستوى التعلم.
•مستوى السلوك
•مستوى المنظمة